

**UVIC**

UNIVERSITAT DE VIC  
UNIVERSITAT CENTRAL  
DE CATALUNYA

# LLIÇÓ INAUGURAL 2017-2018

EL FUTBOL A LA SOCIETAT LÍQUIDA.  
CONSIDERACIONS SOBRE LA SEVA  
GLOBALITZACIÓ

Dr. Xavier Ginesta

Facultat d'Empresa i Comunicació



SCIENTIAE PATRIAEQUE  
IMPENDERE VITAM



UVic. Lliçó inaugural 2017-2018

# EL FUTBOL A LA SOCIETAT LÍQUIDA. CONSIDERACIONS SOBRE LA SEVA GLOBALITZACIÓ

Dr. Xavier Ginesta

*“Davant de la mercantilització, la privatització i la comercialització de tot allò educatiu, els educadors han de definir l'educació superior com un recurs vital per a la vida democràtica i cívica de la nació”*

Giroux & Giroux, 2004, p. 119-120

Una de les principals conclusions del I congrés *Regionalism and Nationalism in Contemporary International Sport*, que es va celebrar a la UVic-UCC el mes de juny passat, va ser la necessitat d'abordar l'objecte d'estudi, concretament el futbol, des d'un punt de vista que posi en valor el seu component teòric, intel·lectual i transdisciplinar, que s'allunyi de la rauxa amb què malauradament el periodista esportiu l'ha treballat massa sovint. És a dir, també hem de poder parlar de futbol, quotidianament, allunyant-nos de la piulada, del titular i el fanatisme.

En la contemporaneïtat, el futbol ja no és un entreteniment que simplement algú pugui re-qualificar "d'opi del poble". Ens trobem davant d'un fenomen social molt més complex, de consum multi-capa, que transcendeix el simple entreteniment per convertir-se en un aspecte fonamental de l'economia i la política de moltes comunitats humanes. Sense anar més lluny, a Espanya el futbol va generar l'any 2013 uns 7.600 milions d'euros, un 0,75% del PIB estatal, segons un estudi de la consultora KPMG (KPMG, 2015, p. 10). Un document més antic elaborat per la mateixa Liga de Fútbol Profesional (LFP), de l'any 2004 i titulat *Impacto del fútbol profesional en la economía española*, encara era més agosarat i xifrava l'aportació al PIB estatal del 1,7% (8.000 milions d'euros), concretament el 2,5% del sector serveis.<sup>1</sup> A nivell europeu, constatar que mentre a la temporada 1996-97 es necessitaven uns ingressos de 36,2 milions d'euros per poder entrar en el grup dels 20 clubs més rics d'Europa, a la temporada 2015-16 aquesta xifra era ja de 172,1 milions (Jones, 2017, p. 3).

Davant d'aquestes xifres és impossible afrontar l'anàlisi del fenomen de forma conjuntural, i és bo començar a marcar tendències que ens permetin entendre una mica més l'estructura d'un sector que té una incidència multidimensional en una quotidianitat que, avui per avui, es pot definir com a "líquida" (Bauman, 2005). Comenta el sociòleg polonès: "La societat moderna líquida és aquella en què les condicions d'actuació dels seus membres canvien abans que les formes d'actuar es consolidin amb uns hàbits i en unes rutines determinades" (Bauman, 2005, p. 9).

1. Europa Press. (2004). "El fútbol profesional aporta a la economía española el 1,7% del PIB". Extret de <<http://www.elmundo.es/mundodiner/2004/03/11/Noti20040311184808.html>>

En aquesta lliçó inaugural que tinc l'honor de pronunciar, em centraré en tres tendències de l'actual indústria del futbol que estan intrínsecament lligades, i alhora han estat focus d'atenció de la meua recerca des que vaig començar la meua tesi doctoral al Centre d'Estudis Olímpics de la UAB, al costat del professor Miquel de Moragas: la transformació dels clubs en “multinacionals de l'entreteniment”, la seva redefinició com a agents *paradiplomàtics* i, finalment, la volatilització de les seves identitats en un context de postmodernitat o societat líquida.

## MULTINACIONALS DE L'ENTRETENIMENT I “DISNEYITZACIÓ” DEL FUTBOL

Des de principis de segle els grans clubs de futbol han patit un procés de transformació empresarial que els aproxima al concepte de “multinacionals de l'entreteniment” (Soriano, 2009; Ginesta, 2011). Una transformació fruit d'una necessitat d'ampliar mercats i poder aconseguir noves fonts d'ingressos —no només vinculades als drets de televisió—, que n'assegurin la competitivitat local i internacional. En aquest sentit, el Manchester United és considerat per molts el pioner d'un procés d'internacionalització de les marques futbolístiques arreu del món que ha canviat radicalment els paràmetres del management esportiu contemporani. De fet, en l'últim rànquing dels clubs de futbol més rics d'Europa, el United ha tornat a recuperar la primera posició com a club amb més ingressos del vell continent (689 milions d'euros) (Jones, 2017, p. 7).

Un llibre col·lectiu editat pel professor David L. Andrews el 2004, *Manchester United. A Thematic study*, esdevé imprescindible per estudiar aquest cas. Tal com expliquen en un dels capítols Rosaaen i Amis (2004, p. 51), va ser l'arribada d'un nou director executiu provinent de la companyia de material esportiu Umbro, Peter Kenyon, el que va canviar la història recent del club des del 1997. Com a director executiu de l'entitat anglesa, Kenyon va comandar l'expansió internacional del club a través de la filial Manchester United Internacional, aprofitant les potencialitats d'un Internet incipient com a eina per buscar noves relacions B2B i B2C amb els seus públics objectius.<sup>2</sup> El club britànic va consolidar el seu posicionament internacional a través de quatre accions que, posteriorment, inspiraran els plans d'internacionalització i màrqueting de la majoria de grans clubs europeus (Rosaaen i Amis, 2004; Ginesta, 2011).

2. Per poder entendre el context en què es va fer aquesta transformació digital en l'organització es pot consultar un estudi prou significatiu liderat pel professor Miquel de Moragas, i editat pel Centre d'Estudis Olímpics titulat *El impacto de Internet en los medios de comunicación y la industria del deporte* (2003).

En primer lloc, signant patrocinis amb marques globals. Per exemple, el 2001, el Manchester United va signar un acord de 30 milions de lliures esterlines amb Vodafone AirTouch, per quatre anys, amb l'objectiu que l'empresa de telecomunicacions pogués anunciar-se a la samarreta dels anglesos i, tots dos de bracet, poguessin penetrar en nous mercats interessants per a les dues organitzacions.

En segon lloc, els anglesos van arribar a acords de col·laboració amb organitzacions esportives líders en altres mercats. També el 2001, el Manchester United va signar un acord amb els New York Yankees (MLB) per col·laborar en l'expansió internacional de les dues marques esportives a Europa i als Estats Units respectivament: els partits del club anglès es podien veure als Estats Units a través de la xarxa de televisió de pagament YES, propietat de la franquícia, i el mateix passava amb els partits dels Yankees disponibles a través de MUTV.

En tercer lloc, el Manchester United va buscar nous acords amb empreses de comunicació i intenses en tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), per a l'emissió de continguts corporatius. El 2002, el Club es va associar amb la puntcom Terra Lycos per explotar continguts del Club a través d'Internet per als seguidors no britànics. Finalment, l'organització va desenvolupar projectes de responsabilitat social corporativa (RSC), entre ells, establint un acord amb Unicef, molt abans que ho fes el FC Barcelona presidit per Joan Laporta (2006).

L'èxit del seu model de gestió es pot justificar amb l'evolució d'ingressos que va tenir el club anglès en comparació, per exemple, amb el mateix FC Barcelona a la dècada 1993-2003: mentre que en l'exercici 1995-1996 tots dos clubs tenien uns ingressos similars (58 milions d'euros el club català i 62 milions l'anglès), en finalitzar la temporada 2002-03, el Manchester United tenia uns ingressos de 251 milions d'euros i el FC Barcelona només de 123 milions (Soriano, 2009, p. 31).

Amb aquestes xifres, el Manchester United es va convertir en un referent de la internacionalització de la indústria del futbol, també per al FC Barcelona i el Real Madrid, que van seguir els *Red Devils* en la carrera per esdevenir grans potències futbolístiques mundials i integrar-se definitivament en el que alguns autors han denominat "complex mediàtic i esportiu global" (Maguire, 1999; Rowe, 1999; Helland, 2007; Ginesta, 2009, i Moragas, Kennet i Ginesta, 2011). Aquest concepte es podria definir com el resultat de les interaccions que es produeixen entre la indústria dels mitjans de comunicació, de l'entreteniment i la indústria de l'esport per aconseguir una relació de simbiosi que beneficiï el desenvolupament de les tres activitats (Ginesta, 2009).

Certament, a finals de segle XX es consolida un mercat global de l'entreteniment en què l'esport —especialment el futbol— es converteix, per la seva alta capacitat de fidelització de les audiències, en producte *driver* per a molts conglomerats de comunicació desitjosos o necessitats d'establir lligams amb les grans marques futbolístiques (sigui a través de la compra de drets de televisió, sigui participant en el seu accionariat o firmant-hi contractes de patrocini o *naming rights*). Per als aficionats al futbol hi pot haver productes complementaris, però no hi haurà productes substitutius a les seves fidelitats acrítiques amb els seus clubs de referència.

La indústria del futbol comença d'esquerdar-se, es produeix una bretxa entre aquells clubs que es convertiran en "proveïdors d'entreteniment, amb marques d'àmbit global, i els clubs que se circumscriuran a mercats més locals. Els primers podran créixer, contractar millors jugadors, guanyar competicions i obtenir més ingressos que els permetin, alhora, seguir contractant els millors esportistes per guanyar" (Soriano, 2009, p. 27). Així doncs, estem en un context on els grans clubs europeus competeixen i s'alien amb altres organitzacions del sector de l'oci o els mitjans de comunicació (News Corporation, Time Warner, Disney...) per atraure nous consumidors, disposats a comprar i viure experiències durant 24 hores els 7 dies de la setmana.

D'aquesta manera, per als clubs l'espectacle en directe es converteix en un producte més d'una oferta de productes i serveis que van des de l'explotació de les instal·lacions per a empreses i particulars, els serveis d'*hospitality*, els tours i visites interactives als estadis i als museus, fins a la posada en marxa de parcs temàtics o ciutats dels socis: sense anar més lluny, el que el Real Madrid va planificar sense encert als Emirats Àrabs el 2015 de la mà de RAK Investment Authority, o el que el FC Barcelona i Mission Hills Group tenen projectat fer a l'illa de Hainan<sup>3</sup> o, també, el projecte de Leo Messi Management, juntament amb Phoneix Group i Mediapro, a Naijing.<sup>4</sup>

Podríem concloure, doncs, que ens trobem en un moment de *disneyització* del futbol contemporani; un fenomen associat a les lògiques d'una indústria cultural dominada globalment per grans conglomerats de l'entreteniment que busquen diàriament la fidelització *urbi et orbi* de nous consumidors a través d'una estratègia multicanal, que acaba modificant les formes culturals i esportives

3. Ginesta, X. (2017). "La disneyització del futbol. D'Abu Dhabi a la Xina". Extret de <http://elmon.cat/opinio/18571/la-disneyitzacio-del-futbol-dabu-dhabi-a-la-xina>

4. Ginesta, X. (2017). "Show Messi". Extret de <http://elmon.cat/opinio/21946/show-messi>



locals per satisfer les demandes del mercat global. Una situació que, a principis de segle, ja apuntaven i criticaven els professors Herman i McChesney (1999) en una magnífica monografia titulada *Los medios globales: los nuevos misioneros del capitalismo corporativo*.

## **ELS CLUBS COM A AGENTS “PARADIPLOMÀTICS”**

El reconeixement internacional de les grans marques futbolístiques, no solament ha inserit els clubs dins la gran indústria de l'entreteniment, sinó que alhora els ha convertit en actors geopolítics. Des del grup de recerca TRACTE hem fet estudis que han intentat posar en relació els fenòmens esportius amb l'estudi de les marques de territori i la diplomàcia pública (San Eugenio & Ginesta, 2013 i 2014; San Eugenio, Ginesta & Xifra, 2017), actualitzant conceptes com el de *sport place branding* (Rein & Shields, 2007) o el de *sports diplomacy* (Sugden, 2006; Giulianotti, 2011).

Per una banda, els clubs de futbol s'han convertit en actors participants d'una “paradiplomàcia” corporativa a escala global que ajuda a travar el posicionament dels seus territoris d'origen en el competitiu mercat internacional de turistes i inversors. La millor representació internacional de la marca Barcelona —malauradament per a l'esperit olímpic que encara desprèn 25 anys després dels Jocs que la van redibuixar de cap a peus (Moragas & Botella, 1995)—, es deu avui als èxits esportius del FC Barcelona. Només un exemple: el FC Barcelona Experience Tour competeix frec a frec amb el Teatre-Museu Dalí de Figueres per ser el museu més visitat del Principat, amb més de 1,5 milions de turistes anuals; mentrestant, el 6% de turistes que arriben a Barcelona reconeixen fer-ho, principalment, atrets pel club (Ginesta, 2016). A Madrid, el museu del Real Madrid, que rep més de 800.000 visitants anuals, es troba entre els quatre més concorreguts de la capital d'Espanya (Ginesta, 2016). Enguany serà interessant observar com afecta al turisme de la ciutat de Girona el fet que el seu equip de futbol hagi pujat a primera divisió i que, a més a més, participi d'un entramat corporatiu global com és el City Football Group, entitat de la qual parlarem en el proper apartat.

Per altra banda, a causa de la seva popularitat, els grans clubs de futbol no només són actius valuosos per a les campanyes de *city marketing* (San Eugenio, 2011), sinó que entren de ple a jugar en el tauler d'escacs internacional per participar o intervenir en les dinàmiques geopolítiques dels governs. A continuació

ho exemplifiquem a partir de les recerques portades a terme en el marc del grup de recerca TRACTE.

En primer lloc, alguns clubs, apel·lant als seus valors d'origen i a la seva reputació global, han fet un pas més i s'han arriscat a dissenyar accions de *peace-building*, com va fer el FC Barcelona a Israel i Palestina ara fa quatre estius proposant jugar un partit de pretemporada a l'Orient Mitjà contra un combinat de jugadors israelians i palestins. En els dos territoris, el 80% dels aficionats al futbol es reconeixen seguidors del Barça (San Eugenio, Ginesta & Xifra, 2017). La impossibilitat de posar d'acord els dos governs implicats (Autoritat Nacional Palestina i el govern d'Israel), però, va fer que l'acció es redissenyés organitzant dues sessions tècniques obertes, una a Dura i l'altra a Tel Aviv, majoritàriament participades i seguides a les grades per infants. L'acció va posar de manifest, doncs, que en processos de reconciliació en societats dividides els projectes destinats als infants, com a futurs ambaixadors de la pau, són molt més efectius que intentar asseure en una mateixa taula les parts polítiques en conflicte (Sugden, 2006).

No obstant això, des de la perspectiva del Club, aquesta iniciativa reforçava el seu compromís amb els valors de la pau i la solidaritat —en un moment que s'havia acabat el patrocini solidari amb Unicef i Qatar Sports Investments (QSI) s'havia convertit en el primer patrocinador comercial de la samarreta—, a través d'una iniciativa de responsabilitat social corporativa. Alhora, es pot entendre com un exercici de diplomàcia cultural (Cull, 2008), en què un club de futbol porta a terme funcions diplomàtiques que tradicionalment pertanyien a l'òrbita dels estats actuant com a intermediari en un conflicte amb connotacions internacionals (San Eugenio, Ginesta & Xifra, 2017).

En segon lloc, es percep una creixent connivència de les grans marques futbolístiques globals (FC Barcelona, Real Madrid, Manchester City, París Saint-Germain, etc.) amb les necessitats de posicionament geopolític de determinats Estats. A ningú se li escapa la històrica i turbulenta relació entre l'esport i la política, la projecció d'identitats polítiques locals a través de les organitzacions esportives o les seleccions nacionals. Els periodistes Franklin Foer i Simon Kuper n'han publicat dues obres divulgatives de referència: *El mundo en un balón. Como entender la globalización a través del fútbol* (2004), el primer, i *Fútbol contra el enemigo* (2012), el segon.

El que és nou, en temps de globalització, és la capacitat de les organitzacions esportives de difuminar els seus valors corporatius per abraçar —acríticament

i portades per la necessitat permanent d'incrementar ingressos— interessos geoestratègics aliens: es produeix un matrimoni de conveniència entre els interessos comercials dels clubs i els interessos polítics dels estats que s'hi associen, sigui a través de contractes de patrocini, *joint ventures* o participacions accionaries.

Possiblement, el cas més conegut ha estat l'estratègia de posicionament internacional que ha fet l'emirat de Qatar a través de l'esport des del llunyà 1995. La celebració d'un Mundial de futbol el 2022 és la cirereta d'un procés de redefinició de la imatge de país (*rebranding*) que ha usat l'esport com un dels eixos vertebradors. San Eugenio & Ginesta (2013, p. 545), en la seva recerca sobre percepció de la premsa catalana de la marca Qatar, expliquen: “El govern de Qatar desplega, *stricto sensu*, una estratègia de *sport place branding*, és a dir, utilitza l'argument de l'esport, i més concretament del futbol, amb la finalitat de modificar la imatge (negativa) que històricament s'ha associat als governs del Golf Pèrsic”. I, conclouen: “El desplegament de l'estratègia de construcció de marca de país es produeix mitjançant l'alineació entre la inversió en *megaesdeveniments*, la inversió en equips esportius de rellevància internacional [el patrocini del FC Barcelona, entre el 2010 i el 2017, o la compra del PSG] i la vinculació del lloc (Qatar) amb l'esport; i tot canalitzat mediàticament per una cadena de televisió 24/7 (Al-Jazeera) al servei de l'Emir i per la resta de conglomerats mediàtics dels països on Qatar inverteix” (San Eugenio & Ginesta, 2013, p. 545).

De fet, els moviments del mercat de fitxatges de l'estiu de 2017 van evidenciar, arreu d'Europa, el poder de l'Emirat en el moment que el propietari qatari del PSG, Nasser Al-Kelaïfi, va posar sobre la taula un xec de 222 milions d'euros del Qatar National Bank per pagar la clàusula de rescissió del davanter brasiler del FC Barcelona, Neymar Jr. Més enllà de la lectura esportiva del fitxatge, la marxa de Neymar Jr. al Parc dels Prínceps de París pot tenir una lectura geopolítica: el propietari del conjunt parisí, també ho és d'una de les empreses de mitjans que més inversió ha fet en drets del futbol a Europa (BeinSports), alhora que és la cara visible del gran fons d'inversió sobirà de Qatar, Qatar Investment Authority (QIA), l'agent pel qual l'Emirat ha estès la seva influència arreu amb inversions a empreses com Volkswagen, Harrods, Lagardère o Sainsbury. Neymar Jr. és, indirectament també, un ambaixador civil (Cull, 2008) de la marca Qatar en un moment en què l'Emirat —com explica el professor Carles Viñas<sup>5</sup>— necessita

5. Viñas, C. (2017). “Neymar, un fitxatge geopolític”. Extret de: <<http://elmon.cat/opinio/23851/ney-mar-jr-un-fitxatge-geopolitic>>

enfortir el seu poder estructural en un temps que pateix boicot dels estats pro-saudites i afronta una recessió econòmica que afecta la despesa governamental i les obres del futur Mundial del 2022.

També durant set anys el FC Barcelona es va convertir, lluint Qatar Foundation i Qatar Airways a la samarreta (2010-2017), en un altre ambaixador corporatiu de l'Emirat a raó de 35 milions d'euros per temporada (Ginesta, 2012). No obstant això, durant la temporada 2016-17 l'interès comercial del FC Barcelona ha deixat l'Orient Mitjà aparcat per focalitzar-se en els Estats Units i la Xina, els dos països on ha obert oficines comercials en els últims anys (a Nova York i Hong Kong).

De fet, la Xina és l'altre país que, juntament amb Qatar, en els darrers anys ha convertit el futbol en una qüestió d'Estat: el govern xinès ha apostat per aquest esport com a vehicle de posicionament internacional, en la perspectiva del 2050, amb un programa públic que preveu aconseguir 50 milions de jugadors, 20.000 nous centres d'entrenament i 70.000 nous camps de futbol per al 2020, així com tenir l'equip nacional entre els millors el 2030.

En aquest context, la ciutat de Barcelona ja fa temps que està entre les prioritats dels inversors xinesos interessats en l'esport rei.<sup>6</sup> Primer va ser l'arribada de capital xinès al RCD Espanyol, amb la compra del club per part de l'empresa Rastar el gener de 2016<sup>7</sup> i la posterior instauració d'un model de patrocinis rotatius (entre empreses del grup) per a la samarreta del primer equip: el curs 2015-16 va lluir 9 samarretes diferents en 42 partits, mentre que la temporada passada van ser 8 en 41 duels.<sup>8</sup> Després, ha arribat la *joint venture* firmada el febrer de 2017 entre el FC Barcelona i un dels principals grups empresarials d'oci del país (Mission Hills Group) per desenvolupar la primera FCB Escola gestionada íntegrament pel Club, així com un espai d'experiències Barça a l'illa de Hainan.

6. El desembre de 2016, però, la Xina es va disposar a imposar restriccions a les fusions i adquisicions a l'estranger, ja que l'onada d'operacions a l'exterior va augmentar les sortides de capital i devaluava el luan. No obstant això, segons explicava una anàlisi publicada al diari econòmic *Expansión* (10 de desembre de 2016), es creu que aquestes restriccions van enfocades a aquelles operacions sense una lògica comercial o estratègica clara. "Les autoritats [xineses] volen que les firmes xineses adquireixin propietat intel·lectual i marques de consum que ajudin el país a escalar en la cadena de valor industrial, competir amb les multinacionals occidentals i fomentar els sectors emergents del consum i els serveis", escrivia Gabriel Wildau del *Financial Times*, per al diari madrileny.

7. Menchén, M. (2016). "Rastar asume el control del Espanyol por 17,76 millones". Extret de <<https://www.palco23.com/clubes/rastar-cierra-la-compra-del-56-del-espanyol-por-1776-millones.html>>

8. Requena, R. (2017). "Rivera Maya relleva els patrocinis itinerants de Rastar". Extret de <[http://www.ara.cat/esports/Riviera-Maya-patrocinis-itinerants-Rastar\\_0\\_1857414371.html](http://www.ara.cat/esports/Riviera-Maya-patrocinis-itinerants-Rastar_0_1857414371.html)>

Totes dues iniciatives es poden analitzar des d'un punt de vista bidimensional. Des d'una perspectiva comercial, la Xina és ja el segon mercat de l'Espanyol, així com el FC Barcelona té la penetració en aquest mercat com a objectiu del Pla Estratègic 2015-2021.<sup>9</sup> Des d'una perspectiva política, Rastar i Mission Hills esdevenen dos ambaixadors corporatius que ajuden al posicionament geopolític del gegant asiàtic a través de la pràctica del futbol, i s'associen alhora amb la marca Barcelona.

## LA VOLATILITZACIÓ DE LES IDENTITATS LOCALS

La història de la majoria de clubs de futbol a Europa queda arrelada a la història local. No obstant això, la seva necessitat d'obrir mercats globals per continuar creixent econòmicament i mantenir la competitivitat els pot fer diluir les particularitats. Deia Bauman (2005) que la societat líquida era d'identitats canviants, difuminades. Possiblement, i segons alguns exemples que ara exposaré, també tenia raó en el món del futbol professional.

Una investigació presentada en el congrés *Regionalism and Nationalism in Contemporary International Sport* (Ginesta, Ferrer, Bonet & San Eugenio, 2017) permet mostrar com els valors històrics del Barça que el suís Hans Gamper va assentar a 1908, en la refundació d'un club que va associar a l'emergent catalanisme polític (catalanisme, club multiesportiu, universalisme i democràcia), queden difuminats a escala global per vehicular la identitat corporativa de l'entitat a través de valors molt més globals i transversals: "el respecte, l'esforç, l'ambició, el treball en equip i la humilitat".<sup>10</sup>

Aquesta recerca partia de l'anàlisi de continguts de les 199 peces informatives, servides pel *clipping* del FC Barcelona, publicades a la premsa internacional entre els dies 6 i 8 de setembre de 2016, en el moment que el Club obria la seva oficina a Nova York. Aquesta anàlisi es va triangular amb les deu notes de premsa que va enviar l'entitat relatives a aquest esdeveniment, i les entrevistes en profunditat amb responsables del Club i periodistes catalans que van cobrir el desembarcament als Estats Units.

Entre altres conclusions, de la recerca s'extreu que la poca importància que les notes de premsa emeses pel Club van donar a la seva forma jurídica excepcional

9. FC Barcelona (2017). "Firma del acuerdo entre el FC Barcelona y Mission Hills, un nuevo paso en la estrategia de posicionamiento global del Club". Extret de <<https://www.fcbarcelona.es/club/noticias/2016-2017/firma-acuerdo-mission-hills-fc-barcelona>>

10. FC Barcelona (2017). "Valors". Extret de <<https://www.fcbarcelona.cat/club/identitat/fitxa/valors>>

(associació sense ànim de lucre) dins del gran mercat de la indústria de l'esport, tampoc va ajudar a fer percebre el club com una organització diferent a la d'una franquícia que té projectes de responsabilitat social corporativa. La pròpia catalogació del Club com a “franquícia” per part de la prestigiosa revista *Fast Company*, per exemple, és el senyal inequívoc que, a nivell internacional, el FC Barcelona no és percebut necessàriament com una organització diferent de les que participen a les grans lligues nord-americanes (NFL, MLB, NHL, NBA i MLS) (Ginesta, Ferrer, Bonet & San Eugenio, 2017).

De fet, els valors que el FC Barcelona assumeix com a corporatius, publicats a la seva web, tampoc són tan diferents dels que el Real Madrid, l'etern rival, té descrits a la web de la seva Fundació: “Respecte, treball en equip, transparència, solidaritat, compromís, igualtat i motivació”.<sup>11</sup> Aquesta homogeneïtzació en els valors publicitats de les dues organitzacions, però, dista molt del paper que les dues entitats han jugat en determinats episodis de la història d'Espanya, i que han donat lloc a definicions tan emblemàtiques i conegudes de la seva rivalitat (esportiva i política) com la que Manuel Vázquez Montalbán (2006) va encunyar: el Barça representa l'exèrcit simbòlic desarmat de Catalunya, mentre el Madrid esdevé la reminiscència dels *tercios* de Flandes.

El concepte de “franquícia” (Szymanski & Zimbalist, 2005) s'estén internacionalment com una de les conseqüències del reposicionament de les marques esportives globals<sup>12</sup>, també dels clubs de futbol europeus. De fet, hi ha un exemple clarificador d'aquesta tendència, el City Football Group, que aquest estiu ha decidit invertir en el sempre valorat mercat futbolístic espanyol. L'actual grup empresarial propietat del Girona FC (96% de les accions)<sup>13</sup> és una organització amb capital dels Emirats Àrabs, propietat d'Abu Dhabi United Group (ADUG), empresa d'inversió privada del xeic Mansour bin Zayed al-Nahyan. El *holding* controla diversos negocis vinculats amb el futbol (clubs, centres de formació, agències de màrqueting o suport tècnic) on destaca la propietat del Manchester City

11. Real Madrid (2017). « ¿Por qué una fundación? Extret de <http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/fundacion/sobre-la-fundacion/naturaleza-y-objetivos>

12. Històricament, les competicions professionals nord-americanes s'han estructurat a través d'equips de propietat privada (franquícies) que competeixen en una lliga tancada i mancomunada bona part dels ingressos d'explotació. Tal com expliquen Szymanski & Zimbalist (2005, p. 119), no és estrany, doncs, que els propietaris d'aquests equips també tinguin objectius diversos: alguns volen fer una contribució a la seva comunitat, d'altres són simples amants de l'esport, n'hi ha que obertament assumeixen que el seu equip és un negoci i volen maximitzar els beneficis o, finalment, d'altres tenen equips per promocionar altres negocis participats.

13. Redacció (2017). “El City i Guardiola obtenen el 96% de les accions del Girona”. Extret de <http://www.diaridegirona.cat/girona-fc/2017/08/30/city-guardiola-obtenen-96-del/864823.html>

(Anglaterra), el Melbourne City FC (Austràlia) i el New York City FC (els Estats Units). Com a accionista minoritari, també és present a l'accionariat del Yokohama F. Marinos (Japó) i el CA Torque (Uruguai).<sup>14</sup>

Formar part del holding permet als clubs buscar un avantatge competitiu en relació a la resta de competidors, atès que hi ha un intercanvi de coneixements i una mancomunió de serveis, tant en l'àmbit esportiu com en el de gestió de les organitzacions. Els clubs disposen del *know-how* de l'escola de futbol del Manchester City o la seva experiència en la gestió executiva, financera o de màrqueting, però podríem plantejar què suposa aquesta adscripció a una marca global per a les identitats individuals de cada organització participada.

Malgrat que el president gironí Delfí Geli va destacar el “respecte per l'herència dels clubs”<sup>15</sup> que té el nou propietari, organitzacions com el Girona FC estan arrelades a un teixit local que, de vegades, costa que concilii els seus interessos amb els de les marques globals. Per tant, els nous propietaris s'han de qüestionar quines diferències hi ha entre intervenir en una organització com el Melbourne City (fundat el 2009) o el New York City (nascut el 2013) o en un club com el Girona FC que es remunta a 1930. Per història i per context social —el futbol tampoc té als Estats Units i Austràlia la rellevància social que té a casa nostra— l'adquisició del Girona FC també planteja reptes per a l'evolució del model de negoci del City Football Group. Ara bé, encara és prematura l'anàlisi davant la immediatesa dels esdeveniments.

Dit d'una altra manera, si bé el New York City i el Melbourne City són productes de la globalització, el club català posa en una relació dialèctica la seva identitat local amb la seva necessitat de projecció global. Podria convertir-se en un bon exemple, esportivament parlant, d'allò que Roland Robertson (1992, p. 130) en diu “la universalització d'allò particular, i la particularització d'allò universal”. A Girona, un club recentment ascendit a Primera Divisió ha aixoplugat la seva autenticitat —el “meu jo real” (Bauman, 2005, p. 29)— amb el paraigua uniformitzador d'un *holding* global i, conseqüentment, la seva identitat corporativa també en quedarà afectada.

14. Redacció (2017). “El Girona FC, adquirit pel City Football Group i el Girona Football Group”. Extret de <<http://www.ccma.cat/esport3/el-girona-fc-adquirir-pel-city-football-group-i-el-girona-football-group/noticia/2805417/>>

15. Redacció (2017). “El Girona FC, adquirit pel City Football Group i el Girona Football Group”. Extret de <<http://www.ccma.cat/esport3/el-girona-fc-adquirir-pel-city-football-group-i-el-girona-football-group/noticia/2805417/>>

## CONSIDERACIONS FINALS

En aquesta lliçó he intentat descriure tres tendències globals de l'actual negoci del futbol. Tres evolucions que canvien la manera com hem percebut els clubs europeus, el seu rol com a entitats esportives i la manera com es relacionen amb els seus socis o aficionats. Certament, la relació entre els clubs de futbol i les seves ciutats d'origen quedarà sempre com una excepcionalitat de cadascun d'ells, i això es percep fins i tot en una etapa en què el futbol s'ha abraçat a l'homogenització derivada del procés de globalització.

No obstant això, hi ha coses que canvien al segle XXI. La transformació de determinats clubs en "multinacionals de l'entreteniment" redueix paulatinament el paper dels aficionats per convertir-los en consumidors (dins l'estadi, a les botigues del club, als museus o clicant a les plataformes de venda online) entronca amb aquella idea de societat que "interpel·la els seus membres fonamentalment (o, potser exclusivament) en quan a consumidors, i que jutja i avalua als seus membres, sobretot per les seves capacitats i conducta en relació al consum" (Bauman, 2005, p. 112). Un exemple concret: les samarretes dels equips tenen data de caducitat anual i, per tant, l'aficionat també té un nou motiu de compra quan comença cada temporada. Per a les companyies de material esportiu, "l'èmfasi no recau sobre la generació de nous desitjos, sinó en l'extinció dels antics per deixar lloc a noves escapades de compra" (Bauman, 2005, p. 50).

La volatilització de les identitats d'alguns clubs globals és l'altre aspecte que, transversalment i a mode introductor, he intentat explicar en aquest text. De fet, en un doble sentit. Per una banda, l'ús del futbol com a agent "paradiplomàtic" ha desdibuixat la identitat corporativa de clubs que, fins fa no gaires anys, havien tingut molta cura del seu posicionament social (per exemple, el FC Barcelona); per altra banda, la necessitat d'obrir nous mercats també ha contribuït a buscar valors molt més transversals que els històricament associats a aquestes organitzacions, valors assimilables per públics diferents geogràficament, culturalment i pel que fa a patrons de consum.

En resum, en la societat líquida la indústria del futbol també ho redueix tot a "consumidors" i "objectes de consum" (Bauman, 2005, p. 20). És, segurament, un procés incontrolable d'acord amb els nostres dies, però és feina de l'Acadèmia i de l'exercici honest del periodisme matisar aquest relat radiografiant de forma crítica els seus patrons de comportament.



## BIBLIOGRAFIA

- Bauman, Z. (2005). *Vida líquida*. Barcelona: Paidós.
- Cull, N. J. (2008). Public Diplomacy: Taxonomies and Histories. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616/1, 31–54.
- Foer, F. (2004). *El mundo en un balón. Cómo entender la globalización a través del fútbol*. Barcelona: Debate.
- Ginesta, X. (2009). *Les TIC i l'esport. Una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol (2006-2008)* (tesi doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra.
- Ginesta, X. (2011). Football and the Global Entertainment Business. Clubs as Entertainment Multinational Corporations. *Communication & Society*, 24/1, 141-166.
- Ginesta, X. (2012). What is the next step? The Champions League clubs and their sponsors. From Bwin to Qatar Sports Investment. *Soccer & Society*, 14/1, 66-79.
- Ginesta, X. & Ordeix, E. (2012). El fútbol profesional y su responsabilidad social corporativa en Cataluña (2006-2010). Mucho más que Unicef. *Contratexto*, 20, 177-194.
- Ginesta, X. & San Eugenio, J. de (2014). The Use of Football as a Country Branding Strategy. Case Study: Qatar and the Catalan Sports Press. *Communication & Sport*, 2/3, 225-241.
- Ginesta, X. (2016). The business of stadia: Maximizing the use of Spanish football venues. *Tourism and Hospitality Research, first online publication*. doi: 10.1177/1467358416646608
- Ginesta, X.; Ferrer, M.; Bonet, P. & San Eugenio, J. de (2017, juny). *Barcelona, Hong Kong and New York: The Internationalisation of the brand 'Barça' and its strategy of Regional Partners*. Paper presentat al I congrés en *Regionalism and Nationalism in Contemporary International Sport*, Vic.
- Giroux, H. A. & Giroux, S. S. (2004). *Take Back Higher Education*. Nova York: Palgrave.
- Giulianotti, R. (2011). Sport, Peacemaking and Conflict Resolution: A Contextual Analysis and Modelling of the Sport, Development and Peace Sector. *Ethnic and Racial Studies*, 34/2, 207–28.
- Helland, K. (2007). Changing Sport, Changing Media. Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights. *Nordicom Review, Jubilee Issue*, 105-119.
- Herman, E. S. & McChesney, R.W. (1999). *Los medios globales: los nuevos misioneros del capitalismo corporativo*. Madrid: Càtedra.
- Jones, D. (Ed.). (2017). *Planet Football. Football Money League*. Manchester: Deloitte.
- KPMG (2015). *Impacto socio-económico del fútbol profesional en España*. Madrid: KPMG.
- Kuper, S. (2012). *Fútbol contra el enemigo*. Barcelona: Contra Ediciones.
- Maguire, J. (1999). *Global Sport*. Cambridge: Polity Press.
- Moragas, M. & Botella, M. (Eds.) (1995). *Les Claus de l'èxit. Impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Bellaterra: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Moragas, M. de, et. al. (2003). *El impacto de Internet en los medios de comunicación*

- y la industria del deporte. Cerdanyola del Vallès. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Moragas, M.; Kennett, C. & Ginesta, X. (2011). Football and media in Europe. A new sport paradigm for the global era. A Tomlinson, A., Young, C.H. & Holt R (eds.). *Sport and the Transformation of Modern Europe. States, Media and Markets 1950–2010* (pp. 128–149). Abingdon: Routledge.
- Rein, I. & Shields, B. (2007). Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialised nations. *Place branding and Public Diplomacy*, 3/1, 73-85.
- Robertson, R. (1992). *Globalization. Social Theory and Global Culture*. Londres: Sage.
- Rosaaen, K. & Amis, J. (2004). From the Busby Babes to the Theatre of Dreams: image, reputation and the rise of Manchester United. A D.L. Andrews (Ed.), *Manchester United. A thematic Study* (pp. 43-63). Abingdon: Routledge.
- Rowe, D. (1999). *Sport, Culture and the Media. The Untruly Trinity*. Buckingham: Open University Free Press.
- San Eugenio, J. de & Ginesta, X. (2013). La construcción de la marca Qatar a través del deporte: *sport place branding* y prensa deportiva catalana. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19/1, 533-550.
- San Eugenio, J. de; Ginesta, X. & Xifra, J. (2017). Peace, sports diplomacy and corporate social responsibility: a case study of Football Club Barcelona Peace Tour 2013. *Soccer & Society*, 18/7, 836-848.
- San Eugenio, J. de (2011). *Teoria i mètodes per a marques de territori*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Soriano, F. (2009). *La pilota no entra per atzar*. Badalona: Ara llibres.
- Sugden, J. Teaching and Playing Sport for Conflict Resolution and Co-existence in Israel. *International Review for the Sociology of Sport*, 41/2, 221–40.
- Szymanski, S. & Zimbalist, A. (2005). *National Pastime*. Washington: The Brookings Institution.
- Vázquez Montalbán, M. (2006). *Fútbol. Una religión en busca de un diós*. Madrid: Debolsillo





**Universitat de Vic**  
**Universitat Central de Catalunya**  
Carrer de la Sagrada Família, 7  
08500 Vic, Barcelona  
Tel. 93 886 12 22  
Fax 93 889 10 63  
[www.uvic.cat](http://www.uvic.cat)